

Michael F. Strohmer

Integration nach Merger and Acquisition

Erfolgskonzeption für das Post Deal Management

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

PROBLEMSTELLUNG

1. Unternehmenszusammenschlüsse in der Weltwirtschaft	2
1.1. Der M&A Boom	2
1.2. Die M&A Wellen	2
1.3. Dynamisierung und Globalisierung der Wirtschaft	5
2. Motivation zu diesem Thema	6
2.1. Aktualität	6
2.2. Misserfolgsquote	7
2.3. Besonderes Interesse	8
3. Forschungsschwerpunkte dieser Arbeit	8
3.1. Ziel dieser Arbeit	8
3.2. Informationsbasis	9
3.3. Beitrag zur Wissenschaftlichen Forschung	11

TEIL I : GRUNDLAGEN FÜR DIESE ARBEIT

1. Abgrenzung und Definition von Begriffen	14
1.1. Merger oder Fusion	14
1.2. Akquisition oder Übernahme	15
1.3. Unternehmenskooperation	16
1.4. Begriffsfestlegung für diese Arbeit	17
1.5. Einordnung der verwendeten Begriffe	17
2. Zusammenschlussarten aus strategischer Sicht	19
2.1. Horizontaler Zusammenschluss	19
2.2. Vertikaler Zusammenschluss	19
2.3. Konglomerater Zusammenschluss	20
3. Die strategische Entscheidung des Zusammenschlusses	21
3.1. Wachstumswege eines Unternehmens	21
3.2. Wachstumsstrategien als „Make or Buy“ -Entscheidung	22
4. Erzielen von Synergien als Motiv	23
4.1. Synergien - eine Deskription	23
4.2. Systematisierung von Synergien	26
4.3. Synergieeffekte	27
4.3.1. Positive Synergien	27
4.3.2. Negative Synergien	28
4.4. Die Umsetzung von Synergien	29
4.5. Analyse von Synergiepotentialen	29
4.6. Die Fusionsspirale	30

TEIL II: PHASEN DES UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLUSSES

1. Phasen des Unternehmenszusammenschlusses	32
--	-----------

1.1.	Signalphase	33
1.2.	Planungsphase	35
1.3.	Transaktionsphase	35
1.4.	Integrationsphase	35
2.	Zusammenfassende Darstellung der Phasen	38
TEIL III: INTEGRATION NACH M&A-LÖSUNGSANSÄTZE IN DER LITERATUR		
1.	Integration - Eine Begriffsbestimmung	40
1.1.	Theorie des Integrationsbegriffes in der Literatur	41
2.	Modelle zur Problembewältigung in der Literatur	43
2.1.	Der Ansatz nach Haspelagh/Jemison	44
2.1.1.	Transfer strategischer Fähigkeiten	45
2.1.2.	Atmosphäre für Fähigkeitentransfer	45
2.1.3.	Interaktion: Das Kernstück der Integration	45
2.1.4.	Probleme in der Integrationsphase einer Akquisition	46
2.1.5.	Die verschiedenen Integrationsmethoden	47
2.2.	Der Ansatz nach Gerpott	49
2.3.	Der Ansatz nach Clever	52
2.4.	Der Ansatz nach Hase	53
2.4.1.	Ansatz der strategischen Integration	53
2.4.2.	Ansatz der strukturellen Integration	54
2.4.3.	Ansatz der personellen Integration	54
2.4.4.	Ansatz der kulturellen Integration	55
TEIL IV: ERFOLGSOPTIMIERENDES INTEGRATIONSKONZEPT		
1.	Erklärungsansätze zu Erfolgsunterschieden bei M&A	58
1.1.	Der strategisch-strukturelle Erklärungsansatz	58
1.2.	Integrationsprozessual-handlungsorientierter Erklärungsansatz	59
1.3.	Untemehmenskulturorientierter Erklärungsansatz	60
1.4.	Kritische Beurteilung des „Erklärungsansatz-Splittings“	60
2.	Grundstruktur des Integrationsprozesses dieser Arbeit	62
3.	Integration im Rahmen eines Projektmanagements	64
3.1.	Begriffliche Bestimmung von Projekten	64
3.2.	Integration als Projekt	65
3.3.	Nutzen des Projektmanagements bei der Integration	65
3.4.	Gefahren des Projektmanagements bei der Integration	66
3.5.	Projektorganisation bei M&A Projekten	66
3.5.1.	Aufbauorganisation	66
3.5.2.	Teambesetzung als integrationspolitische Maßnahme	69
3.5.3.	Ablauforganisation	70

4.	Integrationsgeschwindigkeit	70
4.1.	Ansatz der „speed-integration“	71
4.2.	Ansatz der „slow-integration“	72
5.	Klare, kraftvolle, gemeinsame Vision	76
5.1.	Bestandteile einer Vision	77
5.2.	Die Positionierung der Vision nach Hinterhuber	77
5.3.	Die Vision als Bestand von Integrationskonzepten in der Praxis	80
6.	Kommunikation	85
6.1.	Wissenschaftliche Kommunikationsmodell-theorien	86
6.1.1.	Sender-Empfänger-Modell nach Shannon/Weaver	87
6.1.2.	Inhalts-/Beziehungsebenenmodell nach Watzlawick	87
6.1.3.	Themenzentrierte Interaktion nach Cohn	88
6.1.4.	Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun	88
6.1.5.	Tansaktionsanalyse nach Berne/Harris	89
6.1.6.	Minnesota-Couple-Communications-Programm (MCCP)	89
6.1.7.	Neurolinguistische Programmierung	89
6.2.	Kommunikation mit allen Stakeholdern	90
6.2.1.	Kommunikation mit Mitarbeitern als Kernstück des Integrationserfolges	91
6.2.1.1.	Grundregeln der Mitarbeiterkommunikation bei M&A	94
6.2.1.2.	Gestaltung der Mitarbeiterkommunikation	96
6.2.2.	Kommunikation mit dem Kapitalmarkt	98
6.2.3.	Kommunikation mit Lieferanten und Kunden	99
6.3.	Der Kommunikationsplan	99
6.4.	Der Zielkonflikt „Kommunikation - Geheimhaltungsinteressen“	105
6.5.	Checkliste für effektive Kommunikation	106
7.	Unternehmenskultur: Von der Kulturtheorie zu einem anwendungs- orientiertem Ansatz	108
7.1.	Der Begriff „Unternehmenskultur“	109
7.2.	Kulturtypen	111
7.2.1.	Starke Kulturen - Schwache Kulturen	113
7.2.2.	Positive und negative Effekte starker Unternehmenskulturen	114
7.3.	Cultural-Fit-Modelle in der Wissenschaft	116
7.3.1.	Modell der Kulturähnlichen von Keller	116
7.3.2.	Modell der Kulturkompatibilität von Cartwright/Cooper	116
7.3.3.	Modell der Akkulturation von Nahavandi/Malekzadeh	118
7.3.4.	Modell der Kulturbeeinflussung von Buono/Bowditch	121
7.3.5.	Modell der Merger-Instabilität von Olie	122
7.3.6.	Würdigung und Kritik der Modelle	123
7.4.	„Value-in-Diversity“: Heterogenität führt zu Synergien und höherer Leistung	124
7.5.	„cultural diversity“ und „value-in-diversity“ bei Merger & Acquisition	125
7.6.	Kulturmanagement im Post-Deal-Management	130
7.6.1.	Die Kulturdiagnose („Cultural Due Dilligence“)	130
7.6.2.	Der Kulturvergleich	131
7.6.3.	Sensibilisieren: Rückschlüsse aus dem Kulturvergleich	134
7.7.	Zusammenfassung	137

8. Personalmanagement	138
8.1. Die Teilnahmeentscheidung bei Unternehmenszusammenschlüssen	138
8.2. Anreiz-Beitragstheorie als Kern der Teilnahmeentscheidung	139
8.3. Die Diskussion um das Verbleiben des Managements	140
8.4. Die wissenschaftlichen Erklärungsansätze für die Ausscheidensquote	141
8.4.1. Die „Corporate-Control“-Hypothese	141
8.4.2. Die verhaltenswissenschaftliche Fluktuations-A/erlebenstheorie	142
8.5. Das integrative Strukturmodell	142
8.6. Ausscheiden als Humankapitalverlust	144
8.7. Ausscheiden als Wegbereiter für Restrukturierung und Innovation	145
8.8. Ein situativer Ansatz als Erfolgsfaktor für Integrationsmanagement	146
8.8.1. Managementbeurteilung	147
8.8.2. Managementauswahl	148
8.8.3. M&A spezifische Managementauswahl	148

TEIL V: SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DIESER ARBEIT

1. Generelle Vorbemerkungen	153
2. Methodische Bemerkungen	154
3. Zusammenfassung der Bestandteile des erfolgsoptimierenden ganzheitlichen Integrationskonzeptes	155
3.1. Unternehmenszusammenschluss als Möglichkeit, Synergien zu erzielen	155
3.2. Integration als Projektmanagement	155
3.3. Integrationsgeschwindigkeit	155
3.4. Klare, kraftvolle gemeinsame Vision	156
3.5. Kommunikation	156
3.6. Unternehmenskultur	156
3.7. Personalmanagement	157
4. Rückblick auf die Arbeit	157
Bibliographie	158